

Социальный капитал и методы социально ориентированного менеджмента в системе управления современными промышленными предприятиями

© 2010 Г.В. Клейменова

кандидат экономических наук, профессор

Кубанский государственный университет, г. Краснодар

© 2010 А.И. Ладыга

Краснодарский университет Министерства внутренних дел

Российской Федерации

E-mail: voronov.a@mail.ru

В статье обосновано, что при функциональной организации социально ориентированного менеджмента на предприятии необходимо активное управленческое воздействие, направленное на активизацию и поддержание форм социального капитала предприятия, выявление гигиенических и мотивационных факторов труда конкретного работника и структурных групп, их использование в целевых комплексных программах корпоративного менеджмента.

Ключевые слова: социально ориентированный менеджмент, промышленные предприятия, система управления.

Глобальный экономический кризис 2008-2009 гг. в очередной раз продемонстрировал мировой экономике необходимость учета значительного числа экономических и неэкономических факторов, оказывающих реальное воздействие на динамику и темпы экономических процессов. В условиях кризиса собственники и руководители предприятий вынуждены менять устоявшиеся бизнес-модели в силу резкого изменения основных детерминантов экономической системы и необходимости скорейшей адаптации их предприятий к новым условиям хозяйствования. В такой ситуации особую значимость приобретают усилия по активизации производственного потенциала промышленных предприятий, повышению конкурентоспособности их уникальной компетенции, нуждаются в разработке и практической реализации мероприятия по повышению качества производственного менеджмента. Среди самых перспективных направлений этого тренда следует назвать усиление социальной направленности производственного менеджмента, повышение роли и значения корпоративного социального капитала в управлении предприятием, активизацию внутренних резервов интенсивного развития предприятия.

Особенности управления трудовыми ресурсами и необходимость учета фактора социализации в управлении предприятием привлекали внимание экономических исследователей достаточно давно. Классиком менеджмента считается Ф.У. Тейлор - основоположник "школы научного менеджмента". Проблемное поле этой школы

(Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Ганг, Г. Эмерсон) - исследование самого содержания труда, его основных компонентов.

Общая цель - повышение производительности труда - может быть, согласно взглядам представителей данной школы, достигнута посредством изучения самого содержания исполнительского труда - его операций, условий, режима, а также рационализации рабочих движений.

Сутью предлагаемой системы являются: а) научный подход к выполнению каждого элемента работы; б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих; в) кооперация с рабочими; г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими. К ее негативным обстоятельствам относятся следующие: во-первых, в практике управления работники очень быстро охарактеризовали эту систему как "систему выжимания пота", направленную на многократные повторения однообразных движений в течение рабочего дня; во-вторых, подобный научный подход применим скорее к рабочим, относительно инженерно-технических работников он не действует в силу новизны, широты и неординарности решаемых ими в ходе организации производственного менеджмента задач. Самым отрицательным моментом в предлагаемой системе является подход к человеку как к машине, способной на ограниченное количество продуктивных действий, он полностью игнорирует социальное взаимодействие и приобретаемый опыт.

В противоположность научному менеджменту Эл Мэйо выдвинул концепцию "школы че-

ловеческих отношений". В ходе проведения Хотторнского эксперимента он доказал, что научная организация труда не всегда вела к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов - таких, как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений также имеет очень большое значение. Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. Негативный момент - недооценка роли лидера в рабочем коллективе, пассивность в отношении формирования рабочего коллектива и влияния на него. Рабочий коллектив как объект управленческого воздействия может и должен активно управляться с привлечением всего имеющегося научного и практического инструментария практического менеджмента.

Интересным направлением развития теории менеджмента стала концепция бюрократического менеджмента М. Вебера, в которой, по сути, декларируется формальное исполнение должностных обязанностей, что сегодня означает реальный ущерб быстро меняющимся целям и задачам современной фирмы.

Свои дальнейшие рассуждения мы построили на основании концепции В.М. Терещенко, подчеркнувшего в своем труде "Маркетинг-терапия" роль изменений, риска и неопределенности в современной хозяйственной жизни¹. Основными трендами корпоративного развития в этом случае становятся следующие:

- нарушается финансовая стабильность;
- возрастает потребность устанавливать приоритеты в иерархии сделок;
- вследствие возникающих перебоев в финансовой сфере возможны проблемы во взаимоотношениях с государственными органами (которые ориентированы как раз на бюрократическую модель М. Вебера и в нынешней ситуации абсолютно не заинтересованы в развитии промышленных предприятий);
- вследствие изменения потребительских запросов, структур рынка, ухудшения работы торговых партнеров падают объемы продаж;
- сбиваются технологические процессы;
- сокращается время разработки товаров;
- снижается качество разработки нового товара;

- начинается ужесточение дисциплины;
- психологический климат в компании ухудшается;
- повышается текучесть кадров;
- корпоративные знания компании постепенно размываются;
- нарушается алгоритм внутренних информационных процессов;
- ухудшается внутренняя координация;
- процессы принятия решений все более усложняются;
- усложнение процесса принятия решений приводит к потребности упростить процесс принятия решений в управлении в целом;
- испытывается на прочность основная компетенция компании².

Итогом происходящих внутренних и внешних изменений является постоянная жесткая конкурентная борьба без границ и правил, направленная на физическое выживание промышленного предприятия. Интересно, что конкретные проблемы конкретного предприятия невозможно ни спрогнозировать с высокой долей точности, ни предложить единственно верные решения по их устранению, поскольку конкретные управленческие ситуации всегда инновационны, количество значимых факторов неопределенно, а характер их взаимодействия неизвестен.

Не отрицая важности остальных ресурсов производственного менеджмента, отметим, что только люди способны к осмыслению сложившейся ситуации, формулированию проблем и поиску их решений в рамках систем корпоративного производственного менеджмента. Именно люди на промышленном предприятии объединяют в действующую систему остальные факторы производства. По мнению В.М. Терещенко, эти развивающиеся ресурсы "могут работать без денег, оборудования, технологий, способны к нестандартным творческим решениям, обучаемые могут сами создавать оборудование, ноу-хау и технологии, могут работать индивидуально и сообща, способны накапливать знания и опыт, передавать его другим, их цена относительно невелика, зато ценность все время растет"³.

Вместе с тем люди являются самым трудно управляемым ресурсом промышленного предприятия. Они неоднозначно относятся к конкретным инструментам управленческого воздействия, склонны к постоянному поиску и смене мест работы, очень чувствительны к воздействию гигиенических и мотивационных факторов кадрового менеджмента, требуют постоянного стимулирования, обучения, контроля, характеризуются скачками изменения производительности труда.

Можно сформулировать следующий вывод: без профессиональных кадров промышленное предприятие не может выиграть в конкурентной борьбе (в то же время может проиграть и при наличии таких кадров в силу игнорирования необходимости применения социально ориентированных методов производственного менеджмента).

Важность социально ориентированного менеджмента подчеркивается Ф. Фукуямой в фундаментальном научном труде "Доверие". Он предлагает и аргументированно доказывает необходимость учета в управлении фактора дефицита социального капитала - способности людей ради реализации общей цели работать вместе в одном коллективе⁴. Более ранние исследователи проблемы, например А. Смит, Г. Беккер, Ч. Бьюкенен, А. Мескон, считали, что люди, работающие на предприятии, по умолчанию разделяют его цели и задачи и постоянно корректируют свою деятельность для их достижения, хотя в реальной жизни это совершенно не так. Сегодня ясно, что концепция "экономического человека" как "рационального индивида, стремящегося к максимизации полезности"⁵, себя исчерпала, необходимо выделение и анализ новых значимых факторов производства и целенаправленное управленческое воздействие на них, обеспечивающее реальный эффект в виде роста функциональных параметров конкурентоспособности промышленных предприятий.

По мнению Ф. Фукуямы, в условиях сообщества (которым, по сути, является любой трудовой коллектив) возникает феномен доверия - "это возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более-менее предсказуемо, честно и со вниманием к нуждам окружающих в согласии с некоторыми общими нормами"⁶. Логическим итогом доверия является социальный капитал - определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами⁷.

К достоинству рассматриваемого подхода можно отнести следующее:

- он объясняет возникновение феномена вовлечения, как уровня рационального и эмоционального разделения работником интересов, целей и задач собственного предприятия. Термин "вовлечение" был впервые применен К. Томпсоном и означает следующее: "Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса"⁸. Применительно к российской действительности это означает, что все работники предприятия должны быть мотивированы на достижение значимых для предприятия целей и по-

нимать свою возможную ответственность за действия, противоположные этим целям. Стратегическое вовлечение работников промышленных предприятий необходимо осуществлять в соответствии с методологией К. Томпсона, включающей в себя этапы понимания, воодушевления, реализации и удержания⁹. Целью этапа понимания является определение набора эмоциональных и рациональных посылов, способных повлиять на поведение персонала, мер, способных вовлечь работников и изменить их поведение. Реальными действиями на этом этапе стратегического вовлечения могут стать: интервью с государственным и корпоративным менеджментом, лидерами спонтанных групп, работниками; аудит государственной и корпоративной культуры, каналов коммуникаций, отношений работников; сбор реальных историй из внутренней жизни государства и промышленных предприятий, правдиво иллюстрирующих управленческую ситуацию. Целью этапа воодушевления является создание вдохновляющей стратегии и плана действий, что в свою очередь предусматривает разработку иерархического сообщения, адаптированного для каждого уровня иерархии, разработку наглядной интерпретации сложных концепций, создание историй и легенд, иллюстрирующих основные принципы общегосударственной и корпоративной морали. Целью этапа реализации должно стать убеждение и консолидация ключевой аудитории - государственных и корпоративных менеджеров. Этот этап включает в себя следующие действия: работа с целевыми группами, коммуникационная деятельность, кампании по развитию вовлечения. Целью этапа удержания является перевод решения стратегических задач на операционный уровень, достижение коренных изменений в императиве. К действиям этого этапа относятся создание памяток, гидов и инструкций, номинации на звание "лучший", тренинги в области улучшения эффективности, итоговые замеры;

- рассматриваемый подход объясняет недопустимость применения бюрократических инструкций в условиях резкого изменения экономических детерминантов, направлен на предотвращение догматизма в принятии управленческих решений и их реализации. Не случайно сейчас главным критерием управляемости предприятия является временной промежуток на осознание проблемной ситуации и выработку корректирующего решения, а не абсолютное качество принимаемого решения. Другими словами, хороший план сегодня лучше, чем идеальный через год;

- рассматриваемый подход позволяет выявить и реализовать внутренние резервы роста ре-

зультативности и эффективности промышленного производства на основе малобюджетных мероприятий, имеющих как кратковременный, так и долгосрочный характер в виде улучшения социально-экономического климата в коллективе, повышения его самосознания и умения работать в новых управленческих ситуациях, укрепления связей между работниками и достижения в конечном итоге "arbeiten freude" - удовлетворения от хорошо сделанной работы, подкрепленного реальным уровнем значимой материальной мотивации.

На основании цикла научных исследований проблем реализации социально ориентированного менеджмента на российских промышленных предприятиях нами были выделены следующие актуальные модели:

- 1) жесткая бюрократическая модель;
- 2) мягкая бюрократическая модель;
- 3) криминальная модель;
- 4) инновационная модель.

Содержание жесткой бюрократической модели приведено на рис. 1.

Такая модель достаточно эффективна в отношении малоквалифицированного, но амбициозного персонала и возможна к реализации в условиях наличия значительного кадрового резерва. Поясним на примере краснодарской компании "Тандер", как работает эта модель. Топ-менеджмент "Тандера" сравнил две цифры: годовую потребность экономики Краснодарского края в экономистах и количество выпускников

вузов Краснодарского края по этой специальности. Выяснилось, что при реальной потребности в 1200-1500 специалистов вузы региона выпускают 20-30 тыс. чел., не имеющих реальной квалификации (что происходит как раз вследствие бюрократизма в высших учебных заведениях и догматичности государственных образовательных стандартов). В этой ситуации социально ориентированный менеджмент "Тандера" направлен на максимальное использование сложившейся конъюнктуры рынка труда в интересах компании и включает в себя:

- 1) работу только с молодыми специалистами в силу их повышенной мобильности, обучаемости, отсутствия догм и шаблонов в работе, более высокой управляемости и подчиняемости;
- 2) ориентацию на реальный результат работы компании, а не абстрактное стратегическое планирование и стратегический маркетинг;
- 3) относительно низкий уровень заработной платы и высокий уровень ротации малоквалифицированных кадров;
- 4) простоту выполняемых ими трудовых функций.

В результате средний срок работы молодого специалиста в "Тандере" не превышает года, однако за этот период он компенсирует недостаток практического обучения в вузе, получает реальные навыки работы в крупной компании, проходит процесс "декоронации" и начинает правильно позиционировать себя в конкурентной среде рынка труда региона.

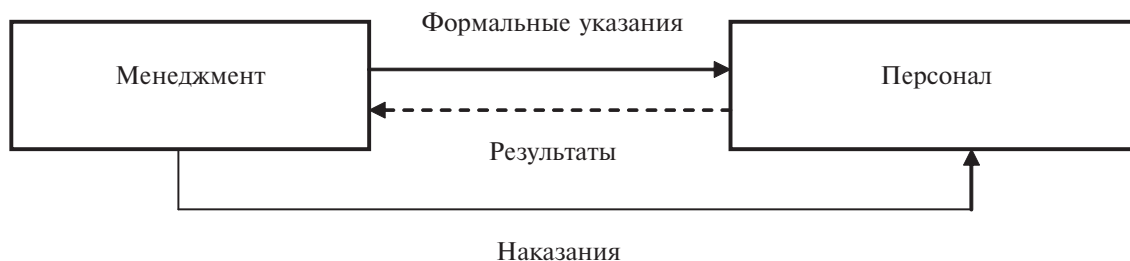


Рис. 1. Жесткая бюрократическая модель социально ориентированного менеджмента

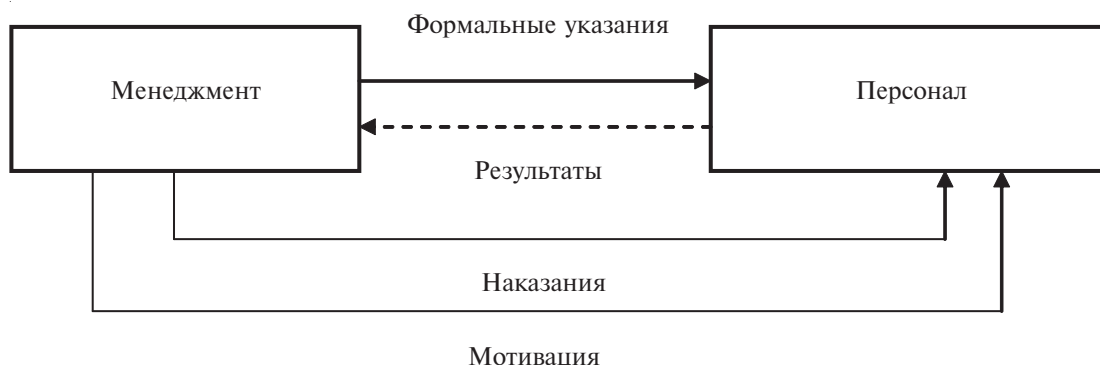


Рис. 2. Мягкая бюрократическая модель социально ориентированного менеджмента

Содержание мягкой бюрократической модели приведено на рис. 2.

В составе мягкой бюрократической модели, опирающейся так же, как и жесткая модель, на формальные бюрократические инструкции, появляется новый элемент - мотивация, - направленный на удержание квалифицированных кадров. Этим путем идут многие российские предприятия, при этом игнорируя, как правило, концепцию Ф. Герцберга о наличии и значимости как мотивационных, так и гигиенических факторов в социально ориентированном менеджменте. Формальный подход к организации трудового процесса, непонимание нужд работников и неумение гибко на них реагировать влекут за собой как минимум снижение их производительности, как максимум саботаж и хищения.

Криминальная модель менеджмента предполагает расстановку на ключевые посты менеджмента на предприятии заведомо неквалифицированных управленческих кадров с целью реализации последующих преступных замыслов, которые могут выражаться в мошенничестве с банковскими и товарными кредитами, фальшивом банкротстве, нарушении правил денежного обращения, прямых хищениях средств предприятия. В этом случае низкая квалификация работников, их непонимание ситуации и неумение прогнозировать ее развитие становятся основным фактором их назначения на руководящий пост.

Инновационная модель социально ориентированного менеджмента реализована сегодня лишь на единичных российских предприятиях. Лучшим иллюстрирующим ее примером является пример корпорации IBM - одной из крупнейших в мире транснациональных корпораций.

Основоположник компании Том Уотсон в основу системы корпоративного менеджмента положил следующие принципы:

1. Личность заслуживает уважения.
2. Покупателю - самое лучшее обслуживание.
3. Непрерывно стремиться к совершенству и наивысшим показателям¹⁰.

Использование данных принципов как основы принятия решений в условиях неопределенности является той базой, на которой реально возможно дальнейшее применение инструментов социально ориентированного менеджмента, они являются источником социального капитала компании и крупным резервом роста ее конкурентоспособности.

Названные принципы были модернизированы Ф.Дж. Роджерсом:

- главным капиталом корпорации являются не деньги и недвижимость, а люди;
- продажей должен заниматься каждый сотрудник, независимо от должности - покупатель превыше всего;
- основа всего - стремление к совершенству¹¹.

Несмотря на отсутствие научности и академичности данных принципов, они доказали свою практическую применимость и дееспособность в условиях риска и неопределенности.

Содержание инновационной модели социально ориентированного менеджмента охарактеризовано на рис. 3.

Как видно из приведенной модели, базовые ценности предприятия являются основой его деятельности, позволяющей синхронизировать активность управляющей подсистемы (менеджмента предприятия) и управляемой подсистемы (персонала), создать предпосылки для роста социального капитала компании и увеличения роста



Рис. 3. Инновационная модель социально ориентированного менеджмента



Рис. 4. Функциональная схема реализации социально ориентированного менеджмента на промышленном предприятии

вовлеченности отдельных работников в единую скоординированную деятельность предприятия, в рамках которой каждый работник достигает значимых для него личных целей.

В рамках углубления исследования нами предлагается следующая функциональная организация социально ориентированного менеджмента на промышленном предприятии (рис. 4).

В число базовых ценностей предприятия, которые должны доноситься до каждого работника в период его приема на работу и социальной адаптации, должны входить основные элементы организационной культуры фирмы; по мнению В.М. Терещенко, это:

- 1) миссия и цели организации;
- 2) культура организации, ее корпоративные принципы;
- 3) соответствие реального положения дел миссии, целям, культуре и принципам;
- 4) структура, строение, иерархия;
- 5) технологии компании;
- 6) отношение к собственной продукции, собственной фирме;

7) отношение к потребителям, партнерам, конкурентам¹².

В итоге каждый работник предприятия должен обладать совокупностью исходных принципов трудовой деятельности, позволяющих ему ориентироваться в условиях риска и неопределенности, отсутствия или потери управления со стороны менеджмента. Не менее важным мы считаем донесение до работников предприятия "антиценностей" - вещей, которые делать нельзя вместе с системой демотивации за их совершение. Сегодня эта функция вообще не реализуется, а действия персонала трактуются исходя не из реальных особенностей управленческой ситуации, а из желаний менеджмента, что снижает социальный капитал предприятия, разобщает работников, способствует формальному выполнению ими должностных обязанностей.

При функциональной организации социально ориентированного менеджмента на предприятии необходимо активное управленческое воздействие, направленное на активизацию и поддержание форм социального капитала предприятия, выявление гигиенических и мотивационных фак-

торов труда конкретного работника и структурных групп, их использование в целевых комплексных программах корпоративного менеджмента. Результатом должна стать активизация трудового потенциала, гармонизация социально-психологического климата в коллективе, усиление адресности и эффективности управленческого воздействия на персонал предприятия, в конечном итоге - рост его конкурентоспособности и устойчивости к внешним резким изменениям конъюнктуры внешней и внутренней среды предприятия. В этом состоит залог инновационного развития отечественных предприятий, поиск, нахождение и развитие их уникальности и выживаемости.

¹ Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. СПб., 2004. С. 14.

² Там же. С. 24-28.

³ Там же. С. 156.

⁴ Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. М., 2004. С. 26.

⁵ Там же. С. 40.

⁶ Там же. С. 52.

⁷ Там же.

⁸ Бочарский К. Лечение вовлечением // Секрет фирмы. 2005. №6. С. 23.

⁹ Там же. С. 25

¹⁰ Роджерс Ф.Дж. Путь успеха: как работает корпорация IBM. М., С. 7.

¹¹ Там же. С. 15.

¹² Терещенко В.М. Указ. соч. С. 150-151.

Поступила в редакцию 06.01.2010 г.